

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ

©2025 ОТЕНКО І. П., ЛОГВИНЕНКО Д. В.

УДК 658.012.8
JEL: M11; M14

Отенко І. П., Логвиненко Д. В. Методичний підхід до формування механізму управління корпоративною безпекою

У статті представлено основні положення до формування механізму управління корпоративною безпекою. Обґрунтовано, що механізм управління корпоративною безпекою є системою управлінських дій, які направлені на формування стану захищеності корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується їх ефективне використання відповідно до принципів корпоративного управління, корпоративних інтересів і цілей стратегічного розвитку підприємства. З таких позицій доведено, що функції координації та узгодження є ключовими для механізму корпоративної безпеки. Тому реалізація функцій механізму управління корпоративною безпекою неможлива без використання добре відпрацьованих та експериментально перевірених моделей, технік і методик, що представлені організаційним та інформаційно-аналітичним забезпеченням. Сформоване інформаційно-аналітичне забезпечення складають методи, моделі та інструменти аналізу, розрахунку, оцінювання: стратегічний аналіз (бенчмаркінг, модель стратегічних карт, система збалансованих показників, ключові показники ефективності (KPI) і т. ін.); експертні методи оцінювання таксономічного інтерв'ю (для формалізації та аналізу стану корпоративної безпеки залучаються експерти та розраховуються інтегральні показники); прийоми та методи фінансово-економічного аналізу для оцінювання фінансово-економічної стійкості (ліквідності, платоспроможності, достатності економічних ресурсів); економіко-математичні методи (факторний, кластерний, дискримінантний види багатовимірного аналізу, канонічна кореляція, нейронні мережі, динамічні ряди і т. ін.).

Ключові слова: корпоративна безпека, механізм управління, принципи корпоративного управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, стан захищеності корпоративних ресурсів, координація, узгодження, стратегічні цілі розвитку, оцінювання корпоративних інтересів, групи стратегічного впливу, стійкість фінансово-економічного стану.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56327945900>

Логвиненко Денис Володимирович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: logvinenko.denis@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

UDC 658.012.8
JEL: M11; M14

Otenko I. P., Logvynenko D. V. The Methodical Approach to the Development of a Corporate Security Management Mechanism

The article presents the main provisions for the formation of the corporate security management mechanism. It is substantiated that the mechanism of corporate security management is a system of managerial actions aimed at forming a state of security of corporate resources (capital, staff, information, technology) and entrepreneurial opportunities, in which their efficient use is guaranteed in accordance with the principles of corporate governance, corporate interests and the goals of strategic development of the enterprise. From such standpoints, it has been proved that the functions of coordination are key to the mechanism of corporate security. Therefore, the full implementation of the functions of the corporate security management mechanism is impossible without the use of well-developed and experimentally tested models, techniques and methods represented by organizational and information-analytical support. The formed information and analytical support consists of methods, models and tools of analysis, calculation, and evaluation: strategic analysis (benchmarking, model of strategic maps, system of balanced indicators, key performance indicators (KPI), etc.); expert methods of assessing the taxonomic interview (for formalization and analysis of the state of corporate security, experts are involved and integral indicators are calculated); techniques and methods of financial and economic analysis for assessing financial and economic stability (liquidity, solvency, sufficiency of economic resources); economic and mathematical methods (factorial, cluster, discriminant types of multivariate analysis, canonical correlation, neural networks, dynamic series, etc.).

Keywords: corporate security, management mechanism, principles of corporate management, information and analytical support, state of security of corporate resources, coordination, strategic development goals, assessment of corporate interests, groups of strategic influence, stability of the financial and economic state.

Fig.: 2. Tabl.: 3. Bibl.: 10.

Otenko Iryna P. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56327945900>

Logvynenko Denys V. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: logvinenko.denis@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0519-7507>

В умовах воєнного стану та економічної кризи вирішення проблемних питань пов'язано з безпекоорієнтованим розвитком підприємств, що акцентує увагу менеджменту на дієвості механізмів управління корпоративною безпекою. Традиційно система управління корпоративною безпекою зосереджена на захисті корпоративних інтересів, попередженні ризиків і загроз від негативних чинників економічного, правового, інформаційного, екологічного, соціального характеру [1–4]. Воєнні дії мають дестабілізуючий характер на процеси функціонування підприємств, їх інфраструктуру, фінансово-економічну стійкість, кадрову забезпеченість. За таких умов чітко та ефективно повинна працювати на корпоративному рівні система прийняття стратегічних та оперативних рішень, що зумовлює необхідність розробки та використання нових управлінських інструментів корпоративної безпеки розвитку вітчизняних підприємств.

Вирішенню проблем, що пов'язані з різними видами економічної безпеки на державному, регіональному рівні та рівні підприємства, присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені, як В. Геєць, Я. Жаліло, А. Гур'янова, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, Т. Полозова, С. Філіпова, А. Шемаєва. Результати досліджень цих учених представляють системну основу, методологію управління економічною безпекою. Проте функціонування вітчизняного бізнесу в критичних умовах воєнного стану спричинило необхідність у науковій розробці проблеми та підготовки рекомендацій до управління безпекою в системі корпоративних відносин, у розробленні управлінського інструментарію для попередження конфліктів при прийнятті стратегічних рішень.

Принципи корпоративного управління є універсальним інструментом для формування та забезпечення якості корпоративного управління як на рівні інституціонального середовища (орієнтир для урядів при вдосконаленні законодавчої та регулятивної бази), так і на бізнес-рівні компаній [5]. Одним із документів з міжнародних стандартів корпоративного управління виступають принципи корпоративного управління, що були розроблені та прийняті на засіданні Ради ОЕСР у травні 1999 р. Основними напрямками принципів корпоративного управління є: права акціонерів; ставлення до акціонерів; роль зацікавлених осіб; відкритість інформації та прозорість; рада директорів [6].

Зазначені принципи виступають основою для формування та вдосконалення таких механізмів управління та контролю: відповідність системи управління інтересам зацікавлених сторін; контролю за адміністрацією з боку управління або за виконавчим органом з боку власників (відповід-

ність організаційної структури виконавчого органу довгостроковим цілям розвитку; розподіл повноважень, обов'язків виконавчого органу, виконання обов'язків; достатність кваліфікації та належної компетенції управлінського складу; наявність впровадженої системи стратегічного та поточного планування, контролю).

Метою дослідження виступає розроблення методичного підходу до формування механізму корпоративного управління безпекою.

Для визначення механізму управління корпоративною безпекою необхідно визначитися з цим поняттям. *Корпоративна безпека* є фактором, складовою процесів розвитку, оскільки їх реалізація неможлива без створення певних умов, а також досягнення певної якості стану об'єктів, які розвиваються [4]. Через вирішення протиріч та суперечностей, проблем ускладнення, загострення ризиків небезпек реалізуються процеси управління розвитком. Трактують корпоративної безпеки включає ряд напрямків, пов'язаних з управлінням діяльністю компанії, її розвитком, і тому представляється як: «набір методів, принципів, практик управління корпоративною безпекою»; «вирішення завдань попередження шахрайства, виявлення порушень та притягання винних до відповідальності»; «стан захищеності від загроз і небезпечних виробничих факторів»; «система правових, соціально-економічних та організаційно-технічних заходів»; «функція корпоративної стійкості фінансово-економічного стану/конкурентної позиції/бренду та операцій бренду»; «система управління захистом та підвищення вартості корпорації».

Механізм управління корпоративною безпекою представляється системою управлінських дій щодо запобігання та зменшення ступеня впливу загроз стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. Дія такого механізму направлена на формування стану захищеності корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується ефективно їх використання відповідно до корпоративних інтересів і цілей стратегічного розвитку підприємства. У такому ракурсі функції координації та узгодження є ключовими для механізму корпоративної безпеки.

Функція координації забезпечує відповідність дії механізму принципам і стандартам корпоративного управління, чітку взаємодію між комітетами Наглядової ради, групами стратегічного впливу та ключовими учасниками корпоративних відносин, спеціально створеними організаційними структурами по сприянню інновацій. Функція узгодження вирішує протиріччя та створює ув'язування між

поточними та стратегічними завданнями, виробляє загальний погляд на інноваційні пріоритети корпорації, взаємозв'язок між цілями розвитку та інтересами учасників корпоративних відносин.

Результат функціонування механізму управління корпоративною безпекою відображає результат взаємодії суб'єктів та об'єктів корпоративного управління, його визначення носить комплексний характер і втілюється в аналізі та оцінюванні інтересів учасників корпоративних відносин (власників, менеджерів, стратегічних партнерів, клієнтів, інвесторів, кредиторів і т. ін.). За таким положенням важливим чинником виступає дія інституту прийняття стратегічних рішень в компанії, модель поведінки груп стратегічного впливу на прийняття найважливіших рішень. Ефективність управління корпоративною безпекою повною мірою залежить від можливості оцінити результати даних процесів. Це зумовлює побудову моделей оцінювання організаційних чинників, які впливають на якість корпоративного управління.

Реалізація функцій механізму управління корпоративною безпекою в повному обсязі базується на положенні про необхідність використання добре відпрацьованих та експериментально перевірених моделей, технік і методик, що забезпечують процеси функціонування та розвитку компанії. Тому при формуванні та реалізації механізму управління корпоративною безпекою необхідно акцентувати увагу на інструментальному аспекті менеджменту та інформаційно-аналітичному забезпеченні.

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління корпоративною безпекою, на наш погляд, складають: *аналітичні інструменти стратегічного аналізу* (бенчмаркінг, модель стратегічних карт, система збалансованих показників, ключові показники ефективності КРІ та ін.); *експертні методи оцінювання таксономічного інтерв'ю* (для формалізації та аналізу стану корпоративної безпеки залучаються експерти та розраховуються інтегральні показники); *прийоми та методи фінансово-економічного аналізу для оцінювання фінансово-економічної стійкості* (ліквідності, платоспроможності, достатності економічних ресурсів); *економіко-математичні методи* (факторний, кластерний, дискримінантний види багатовимірного аналізу, канонічна кореляція, нейронні мережі, динамічні ряди та ін.) (табл. 1).

Організаційні механізми корпоративної безпеки відповідають функціям і принципам корпоративного управління, що виконують комітети Наглядової ради: перегляд і контроль за дотриманням загальної стратегії компанії; контроль за ви-

конанням головних бізнес-завдань компанії; проведення політики ризик-менеджменту; управління бюджетом компанії; регулювання корпоративних відносин; нагляд за витратами компанії, придбанням і продажем активів; контроль за ефективністю методів управління компанією та внесення змін у них за необхідністю; вибір, призначення винагород, контроль і зміни виконавців; призначення винагороди членам Правління; дотримання інтересів стейкхолдерів; забезпечення прозорості виборів та призначення посад; управління та контроль конфлікту інтересів.

За оцінкою Канадської асоціації корпоративних секретарів [7], яка проводить щорічні опитування респондентів – керівників організацій різних типів, найбільш важливі комітети у складі Наглядової ради – це комітети стратегічного управління, аудиту та кадрової політики (рис. 1).

Серед досліджуваних організацій для виявлення найбільш ефективних інструментів управління корпоративною безпекою: публічних акціонерних товариств – 24%, приватних акціонерних товариств – 12% і некомерційних організацій – 27% [7]. Як можна побачити, найважливішими комітетами, за думкою респондентів, є комітет зі стратегічного управління, аудиторський комітет, комітет з кадрової політики, комітет з призначень та винагород і комітет з фінансової безпеки. Окрім зазначених комітетів, у міжнародній практиці корпоративного управління, що застосовується у провідних компаніях, розповсюджено створення комітету комплаєнсу та комітету прок'юрименту.

Оцінка структури Наглядової ради підприємства та її функціональних можливостей передбачає перевірку наявності членів трудового колективу у складі Наглядової ради та наявності системи оцінки/самооцінки дій членів Наглядової ради, яка може проводитися різноплановими методами, наприклад за допомогою анкетування працівників підприємства або зіставлення фактичних показників діяльності підприємства, які обрано акціонерами, з показниками минулих періодів. Також суттєвою ознакою розвиненого корпоративного управління є наявність посади корпоративного секретаря, який необхідний для підтримання діалогу з акціонерами та стейкхолдерами. Позитивною ознакою функціональних можливостей Наглядової ради є список вимог до її членів, які полягають у наявності певних компетентностей, професійних навичок, фахової освіти, досвіду управлінської діяльності тощо.

Таким чином, новообраний член Наглядової ради повинен пройти спеціальний професійний курс на підприємстві перед тим, як прийняти повноваження члену ради, для того, щоб мати мож-

Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання корпоративної безпеки підприємства

Моделі та методи	Пояснення
Економіко-математичні методи – дозволяють аналізувати інтегровані в реальному часі великі бази даних, ідентифікувати взаємозалежності та взаємозв'язки між ними	
Кластерний аналіз	Дозволяє сформувати групи даних (кластери) за визначеними ознаками корпоративної безпеки
Факторний аналіз	Виявлення впливу найбільш значущих (латентних) факторів для управління корпоративною безпекою
Канонічної кореляції	Інтерпретація причинно-наслідкової залежності між показниками корпоративної безпеки
Дискримінантний аналіз	Виділяє взаємозв'язок між факторами та дозволяє визначити критеріальний рівень корпоративної безпеки
Методи динамічних рядів	Дослідження тенденцій і трендів змін корпоративної безпеки складають: трендові моделі, згладжування, мультиплікативні та адитивні моделі декомпозиції динамічного ряду, авторегресійні моделі, лагові моделі
Методи та моделі, що формуються на концепціях стратегічного управління та аналізу організаційної взаємодії, можуть використовувати експертні методи оцінювання	
Аналіз інтересів груп стратегічного впливу корпоративної взаємодії	Представляють результат оцінювання колективного пізнання численних груп дослідження ризиків на прийняття рішень щодо корпоративної безпеки
Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз методик та інструментів управління корпоративною безпекою для своєчасного реагування на ризики та загрози, формування стійкого фінансово-економічного стану
Аналіз інтересів стейкхолдерів	Побудований на ідентифікації та систематизації цілей та інтересів ключових стейкхолдерів при виборі стратегічних орієнтирів, узгодженні цілей та інтересів
Аналіз системи агентських відносин	Аналіз системи корпоративних відносин з посередниками (контрагентами) та їх впливу на стратегічні цілі розвитку підприємства
Модель «організаційних шаблонів»	Аналіз корпоративної та партнерської взаємодії лідерів ринку, використання їх передових практик і досвіду в організації
Описові моделі стратегічного аналізу	SWOT-аналіз, STEEP-аналіз, екран бізнесу GE (General Electric), характеристика можливостей підвищення рівня корпоративної безпеки та ризиків її втрати
Кількісні та якісні методи прогнозування складають метод екстраполяція тренда, прогнози на основі індикаторів, регресійний аналіз і т. д. Основними якісними методами прогнозування є методи Дельфі та сценаріїв	
Методи дослідження динамічних рядів	Дозволяють визначити прогнози значення рівня корпоративної безпеки, розробити заходи за оцінкою згладжування динамічного ряду за рахунок екстраполяції тенденцій
Індикативний метод оцінювання	Розрахунок індикаторів, що представляють порогові значення та відповідають визначеному рівню корпоративної безпеки
Метод Делфі	Метод колективної експертної оцінки щодо прогнозу корпоративної безпеки, для отримання результатів якого необхідно дістатися консенсусу між експертами. Проводиться індивідуальне опитування для з'ясування їх думки стосовно майбутніх небезпечних гіпотетичних подій



Рис. 1. Найбільш важливі комітети у складі Наглядової ради, за думкою Канадської асоціації корпоративних секретарів

ливості для повноцінного виконання обов'язків. Окремим пунктом оцінки виступає система винагороди членів Наглядової ради, яка має бути адекватною та відповідати системі оплати праці на підприємстві.

За методикою оцінювання якості корпоративного управління українських компаній [8] консалтингового агентства IBI-Rating, дієвість комітетів Наглядової ради оцінювалася за шкалою: «повна відповідність», «часткова відповідність», «невідповідність». Повна невідповідність дієвості організаційних комітетів Наглядової ради складала за показниками: періодичності засідань – 72,1%; наявність внутрішнього аудитора – 100%; наявність незалежних членів – 95,3%; наявність корпоративного секретаря – 79,1% [8]. Щодо інформаційної відкритості та прозорості діяльності Наглядової ради, то значення таких показників, як оприлюднення аудиторського звіту (30,2%), оприлюднення інформації про членів Наглядової ради та правління на власному сайті (32,6%) теж не відповідає дотриманню принципів корпоративного управління. Середньозважене значення рівня якості корпоративного управління відповідно до передових світових практик і принципів досліджених акціонерних товариств склало 56,3%. Таке значення знаходиться на межі рейтингу, що зазначає наявність ризику для акціонерів, інвесторів, стейкхолдерів [8].

У липні 2024 року у Forbs з'явилися дані дослідження ландшафту корпоративного управління українського бізнесу, яке проводила Українська академія корпоративного управління (UCGA). До уваги було взято 100 українських приватних компаній, серед яких 48 великих і 52 середніх [9]. За результатами опитування, у 15% компаній немає жодного з органів корпоративного управління (рис. 2). Серед досліджуваних компаній лідери – компанії аграрної галузі Kernel і МХП, ритейл-мережі «Епіцентр», «АТБ-маркет», «Аврора», телеком-компанії «Київстар» і Vodafone, а також компанії ДТЕК (Донбаська паливно-енергетична компанія), Yasno, «Метінвест» та інші.

На теперішній час найбільш поширеними у вітчизняному бізнесі є органи контролю – Ради директорів та правління (*Board of directors*), про що підтвердили 60% респондентів; спостережні ради – 38%. Дорадчі ради, що представляють консультативні органи (*Advisory Board*) мають кожна п'ята компанія серед опитуваних. При цьому компанії можуть мати одночасно всі зазначені органи. Значна кількість компаній (54%) вважають, що контрольні та консультативні органи виконують свої функції та інструменти формалізовано, і лише 6% компаній заперечують такий факт (див. рис. 2). Більше 90% опитуваних спостерігають

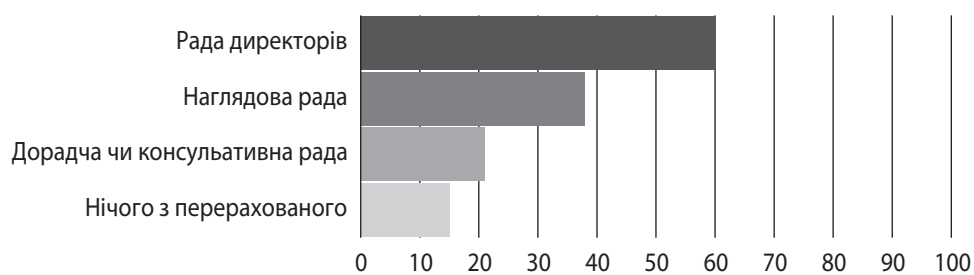


Рис. 2. Наявність органів корпоративного управління в досліджуваних акціонерних товариствах

позитивний вплив органів корпоративного управління на діяльність компанії.

Проте результати дослідження підтвердили гіпотезу дослідників про критичне ставлення власників як основну ваду щодо впровадження корпоративного управління. Крім зазначеного, серед негативних чинників відзначається недовлік жінок в радах (30%), серед позитивних – робота іноземців в корпоративних органах управління. Найбільш актуальною організаційною формою корпоративного управління виступає Advisory Board, оскільки власнику надаються можливості приймати рішення, керувати компанією та одночасно отримувати критичну та експертну оцінку.

Практичний досвід з використання такого підходу представлений міжнародною українською компанією Biosphere Corporation. Для проведення зовнішньої експертизи завдань розвитку в Biosphere Corporation було створено експертну раду (*Advisory Board*), в яку було подано 420 заявок іноземними кандидатами, з яких за результатами конкурсу було обрано 5 осіб – 2 американці та 3 європейці. До функцій даного органу належать: маркетинг, операційна ефективність, моделі управління, менеджмент людського капіталу, продуктивний дизайн, інновації. Власники оцінили такий проект у 120 тис. дол.

Для підвищення якості системи корпоративного управління для українського бізнесу з 2006 року Шведським інститутом менеджменту IFL Entrepreneur було запущено проект DYB (*Develop Your Business*) за підтримки Шведської агенції з питань міжнародної співпраці та розвитку [10]. Системні рішення щодо формування та розвитку компанії стосуються бізнес-концепції, ключового фокусу розвитку, системи оцінювання та прийняття рішень. Для співвласників українських компаній характерною помилковою ознакою є бачення функцій топ-менеджменту (*CEO – Chief Executive Officer*) на етапі формування компанії, що розподілені на підприємництво та менеджмент: підприємництво та стратегічний маркетинг, антикризо-

вий менеджмент і вирішення проблемних питань. Однак ці функції належать протилежним компетентностям і способам мислення – схильність до ризику (характерна особливість підприємництва) та створення стабільного середовища, дія в певних рамкових умовах. Тому основним завданням у системі корпоративного управління постає виділення функцій стратегічного розвитку та оперативного менеджменту. При цьому для генерації креативних ідей, вирішення нестандартних завдань необхідно залучати зовнішніх експертів, створювати експертні ради (*Advisory Board*).

Як заявляють експерти [9], якість корпоративного управління українського бізнесу не відповідає високому рівню, оскільки переважно на підприємствах відсутні комітети в органах корпоративного управління зі стратегічного управління, аудиту, нагород і т. ін. Також доволі часто спостерігається афілійованість їх членів з менеджментом, перекіс повноважень у бік власників компаній та їх представників: власники очолюють 52% усіх спостережних рад, 8% CEO компаній є головами рад, незалежні члени очолюють спостережні ради 34% компаній. Дослідники відмічають, що стабілізація зовнішніх економічних умов і ринку капіталу значною мірою також будуть сприяти підвищенню якості корпоративного управління. Дієва система наглядової ради є ефективним інструментом стратегічного планування, ризик-менеджменту, запобігання конфліктам між власниками та менеджментом.

Для визначення найбільш впливових факторів корпоративної безпеки вітчизняних компаній було проведено дослідження: сформовано систему кількісних показників фінансового та нефінансового характеру, побудовано моделі факторів методом багатофакторного аналізу (головних компонентів) та проведено їх оцінювання. Систему показників було розділено на групи за критеріями-ознаками: *рентабельності та ефективності використання капіталу* – власного капіталу, продажів, оборотності активів та коефіцієнт автономії; *структури*

та концентрації власності – питома вага акцій, що належать іноземним інвесторам, юридичним особам, членам виконавчих органів, державі, та кількість акціонерів власників, що володіють більше 10% акцій, питома вага їх акцій; дієвість та структура організації Наглядової ради – частота проведення засідань, питома вага акціонерів (що працюють на підприємстві), питома вага акціонерів – юридичних осіб, питома вага акціонерів (що володіють менше 10% акцій), питома вага акцій членів Наглядової ради, питома вага представників держави в складі Наглядової ради. Найбільш значущим фактором корпоративної безпеки виявився фактор F_1 – структури акціонерного капіталу (табл. 2).

Сформована факторна система відображає закономірності впливів на корпоративну безпеку та виділяє ієрархію факторів, їх структуру та значущі показники (табл. 3).

Назви факторів визначаються показниками найбільшого впливу. Значення коефіцієнта інформативності свідчить, що набір пояснювальних ознак відповідає критерію задовільності для перших двох факторів (F_1, F_2). Сформовані моделі факторів визначають лише загальні закономірні обмеження щодо забезпечення корпоративної безпеки досліджуваних підприємств.

ВИСНОВКИ

Отримати реальні результати аналізу, за допомогою яких можна вдосконалити механізми стратегічного планування, дієвості Наглядової ради, підвищити їх організаційну ефективність, можна лише на підставі подальшого аналізу та оцінки зазначених факторів для кожного конкретного підприємства. При цьому найбільш важливим є отримання доступу не тільки до фінансових результатів діяльності підприємства, а й до якісних і кількісних показників нефінансового характеру, які дозволяють проаналізувати та оцінити соціальний та екологічний аспекти корпоративної безпеки. Такий принцип представляє добровільну діяльність компаній приватного та державного секторів, спрямовану на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою. У такому ракурсі формування механізму управління корпоративною безпекою має бути направлено на вирішення триєдиного завдання еколого-соціально-економічного розвитку підприємства. ■

Таблиця 2

Модель та зміст фактора F_1 корпоративної безпеки підприємств

Назва та модель фактора	Пояснення змісту фактора
<p>Структура акціонерного капіталу</p> $F_1 = -0,849x_7 - 0,837x_{12} + 0,713x_6 + 0,512x_3 + 0,473x_{15}$ <p>де x_7 – питома вага акцій, що належать членам виконавчих органів; x_{12} – питома вага акціонерів у складі Наглядової ради, що працюють на підприємстві; x_6 – кількість акцій юридичних осіб; x_3 – коефіцієнт автономії; x_{15} – питома вага акцій членів Наглядової ради в акціонерному капіталі</p>	<p>Показник x_7 свідчить про поєднання функції власності й управління на підприємстві, що обмежує залучення найманого менеджменту до управління підприємством. Власник-менеджер має суттєві переваги та змогу лобювати власні інтереси відповідно до його посади та положення в системі управління, а не з позиції майнових прав</p>

Таблиця 3

Факторна система за виділеними ознаками корпоративної безпеки підприємств

Назва та зміст виявлених факторів	Коефіцієнт інформативності, K_u
Структура акціонерного капіталу: $F_1 = -0,849x_7 - 0,837x_{12} + 0,713x_6 + 0,512x_3 + 0,473x_{15}$	0,85
Дієвість Наглядової ради: $F_2 = -0,791x_5 - 0,671x_{14} + 0,594x_4 + 0,508x_{11}$	0,84
Концентрація власності: $F_3 = 0,668x_1 - 0,560x_{10} - 0,499x_9$	0,65
Ефективність управління: $F_4 = -0,694x_2 - 0,528x_{13}$	0,55

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
3. Шкрібень Р. П. Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>
4. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 211–217. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-26>
5. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник кодексів та принципів). Київ : Міжнародна фінансова корпорація, 2002. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravlenija.pdf
6. Принципи корпоративного управління ОЕСР. URL: http://megalib.com.ua/content/7205_332_Principi_korporativnogo_upravlinnya_OESR.html
7. Corporate Governance Best Practices Report. Canadian Society of Corporate Secretaries, Canada Leading Association For Governance Professional. Korn Ferry, Canada, 2016.
8. Corporate governance rating. *IBI-Rating*. URL: <https://ibi.com.ua/EN/uslugi-rejting-korporativnogo-upravleniya/#:~:text=Corporate%20governance%20rating%20is%20an,the%20effective%20corporate%20governance%20framework>.
9. Тупчієнко М. «Дуже мало компаній доросли до корпоративного управління». Як проходить велика корпоратизація українського бізнесу? Дослідження UCGA. <https://forbes.ua/ru/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219>
10. DYB created in Sweden. URL: <https://dyb.ua/about/>

REFERENCES

- Canadian Society of Corporate Secretaries & Korn Ferry (2016). *Corporate Governance Best Practices Report*. Korn Ferry, Canada.
- DYB created in Sweden. <https://dyb.ua/about/>
- IBI-Rating. Corporate governance rating. <https://ibi.com.ua/EN/uslugi-rejting-korporativnogo-upravleniya/#:~:text=Corporate%20governance%20rating%20is%20an,the%20effective%20corporate%20governance%20framework>

- [upravleniya/#:~:text=Corporate%20governance%20rating%20is%20an,the%20effective%20corporate%20governance%20framework](https://ibi.com.ua/EN/uslugi-rejting-korporativnogo-upravleniya/#:~:text=Corporate%20governance%20rating%20is%20an,the%20effective%20corporate%20governance%20framework)
- Kozachenko H. V., Ponomarov V. P. & Liashenko O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia*: monohrafiia [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision: monograph]. Kyiv: Libra.
- Kripkyi A. Yu. (2021). *Metodychnyi pidkhid do zabezpechennia korporativnoi bezpeky orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva* [Methodological approach to ensuring corporate security of organizational development of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 2(6), 211–217. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-26>
- Liashenko O. M. (2011). *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva*: monohrafiia [Conceptualization of corporate economic security management: monograph]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia.
- Mizhnarodna finansova korporatsiia (2002). *Mizhnarodni ta natsionalni standarty korporativnoho upravlinnia (zbirnyk kodeksiv ta pryntsyviv)* [International and national standards of corporate governance (collection of codes and principles)]. Kyiv: Mizhnarodna finansova korporatsiia. http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/stand_korp_upravlenija.pdf
- Shkriben R. P., Kharnam M. V. & Otenko I. P., (2020). *Formuvannia stratehichnogo potentsialu bezpeko-orientovanoho rozvytku pidpriemstva* [Formation of strategic potential for security-oriented development of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 4, 256–264. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>
- Pryntsyvy korporativnoho upravlinnia OESR [OECD Principles of Corporate Governance]. http://megalib.com.ua/content/7205_332_Principi_korporativnogo_upravlinnya_OESR.html
- Tupchiienko M. (2024, July 10). «Duzhe malo kompanii dorosly do korporativnoho upravlinnia». *Yak prokhodyt velyka korporatyzatsiia ukrainskoho biznesu? Doslidzhennia UCGA* [“Very few companies have grown up to corporate governance.” How is the grand corporatization of Ukrainian business going? UCGA Research]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/ru/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.11.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 27.11.2025